



## ARTÍCULO CIENTÍFICO

### PAGOS POR RENDIMIENTO EN LAS FILIALES ARGENTINAS DE EMPRESAS MULTINACIONALES<sup>1</sup>

### PERFORMANCE PAYMENTS IN THE ARGENTINE SUBSIDIARIES OF MULTINATIONAL COMPANIES

#### Resumen

Este artículo tiene dos objetivos centrales. El primero es determinar el desarrollo de sistemas de pagos por rendimiento para trabajadores cubiertos por convenios colectivos de trabajo en las filiales argentinas de empresas multinacionales, en tanto el segundo es analizar la articulación que hay entre los pagos por rendimiento y diferentes variables como país de origen, actividad, año de ingreso al país, tamaño, presencia sindical, afiliación y política gerencial hacia los sindicatos. La elección de estas variables surge de la bibliografía especializada, que las toma como elementos explicativos de los pagos por rendimiento en empresas multinacionales. De esta forma se busca observar en qué medida las relaciones que se establecen en este estudio se acercan a las hipótesis tradicionales sobre la problemática. Para analizar los pagos por rendimiento, se toman como referencia los pagos de salario con adicionales por rendimiento y los sistemas de evaluación de desempeño. El presente estudio se lleva adelante a partir de una encuesta realizada en 83 filiales de empresas multinacionales en Argentina y se utiliza una técnica de análisis estadístico bivariado que permite dar cuenta del tipo de relación que existe entre las variables y categorías consideradas en este estudio.

**Palabras claves:** empresas multinacionales; Individualización salarial; pagos por rendimiento.

#### Abstract

This article has two main objectives. The first is to determine the development of pay-for-performance systems for workers covered by collective bargaining agreements in the Argentine subsidiaries of multinational companies. The second is to analyze the articulation between pay-for-performance and different variables as country of origin, activity, year of entry into the country, size, union presence, level of affiliation and management policy towards the unions. The choice of these variables arises from the specialized bibliography, which takes them as explanatory elements of performance payments in multinational companies. We seek to observe to what extent, the relationships established in this study are close to traditional hypotheses about the problem. To analyze pay-for-performance, salary payments with additional per-performance and performance evaluation systems are taken as reference. The present study is carried out based on a survey of 83 subsidiaries of multinational companies in Argentina. A bivariate statistical analysis technique is used to account for the type of relationship that exists between the variables and the categories considered in this study.

**Keywords:** multinational companies; salary individualization; performance payments.

#### MARCELO DELFINI

[mdelfini@conicet.gov.ar](mailto:mdelfini@conicet.gov.ar)

Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento. Argentina.

#### IGNACIO CRETINI

ORCID: 0000-0002-8754-4136

[ignaciocretini@gmail.com](mailto:ignaciocretini@gmail.com)

Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco. Argentina.

#### ALEJANDRA QUADRANA

ORCID: 0000-0002-4717-2841

[alequadrana@gmail.com](mailto:alequadrana@gmail.com)

Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento. Argentina.

1. El presente artículo se inscribe en el marco del Proyecto de investigación PICT 0931-13, financiado por el Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Nación, como así también en el marco del UBACyT 2020150200138BA, financiado por la Universidad de Buenos Aires

## Introducción

En los últimos años las empresas vienen incorporando un conjunto de transformaciones en materia de Gestión de la Fuerza de Trabajo (GFT) procurando establecer lógicas de diferenciación salarial entre los trabajadores. La introducción de pagos por rendimiento (PPR) sobre la fuerza de trabajo procura avanzar en esa dirección, fortaleciendo las lógicas individuales por sobre las colectivas. Como sostiene diversa bibliografía, las empresas multinacionales (EMN) han sido agentes centrales en la imposición de diversas prácticas de individualización salarial (Bloom, Milkovich y Mitra, 2003; Ferner y Almond, 2013). En el marco de estos estudios se presentan diferentes elementos para explicar los procesos de individualización salarial. Para alguno de ellos, el país de origen, la actividad, el año de ingreso al mercado y el tamaño de la empresa estarían dando cuenta de la aplicación de las prácticas de individualización (Almond, 2011; Ferner y Almond, 2013; Gunnigle, Lavelle y McDonnell, 2007; Jacoby, 1997; Kurdelbusch, 2002; Muller, 1999), en tanto que otros análisis incorporan la presencia sindical como un elemento central, en la medida que pueden interferir en la aplicación de estos pagos debido a que ello va en contra de sus intereses debido a que pueden socavar sus rasgos identitarios (Guest, 1987; Gunnigle, Turner y D'Art, 1998; Heery, 2000; Marginson, Arrowsmith y Gray, 2008; Wood, 1996).

En este contexto, el presente artículo tiene como objetivos principales i) establecer el desarrollo de mecanismos de individualización salarial en las filiales argentinas de EMN para trabajadores cubiertos por convenios colectivos de trabajo (CCT)<sup>2</sup> y ii) analizar la relación que hay entre los sistemas de PPR y diferentes variables como país de origen, actividad, año de ingreso al país, tamaño, presencia sindical, afiliación y política gerencial hacia los sindicatos.

La relevancia de tomar a las filiales de EMN en Argentina como objeto de estudio está dada por la innegable influencia que tienen estas firmas en la economía, producción, organización del trabajo,

empleo y relaciones laborales, lo cual trasciende su ámbito específico de inserción impactando sobre otros agentes e instituciones. Dicha relevancia se ve corroborada en el fuerte proceso de extranjerización productiva de la economía argentina, como resultado de los crecientes flujos de inversión extranjera directa (IED). Por su parte, según datos del 2015 aportados por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS), la presencia de EMN que operan en la Argentina en los sectores de industria, comercio y servicios eran 1.140 y su participación en el empleo representaba 12% del total del empleo registrado.

En términos metodológicos se trata de un abordaje de carácter cuantitativo a partir de datos obtenidos de una encuesta a filiales de EMN en Argentina aplicada entre mediados de 2016 y 2017. Para el tratamiento de los datos se utilizó el test de chi cuadrado que posibilita observar si existe o no asociación significativa entre las variables y el test Z que se usa para testear la existencia de diferencias significativas entre las categorías de una variable a partir de la pertenencia a determinados grupos.

## Pago por rendimiento en el contexto de la gestión del trabajo en empresas multinacionales

En términos de la problemática de las relaciones laborales y la GFT, hacia la década del '90, la discusión en torno a las EMN dio como resultado dos grandes marcos de análisis. Por una parte, la corriente de la convergencia, la cual sostiene que la internacionalización de la producción conlleva que se produzca una homogeneización entre la GFT, según la cual las EMN tienden a extrapolar su funcionamiento hacia las filiales, impactando en las políticas de empleo de los países donde se instalan (Edwards, Marginson y Ferner, 2013; Ferner, Edwards y Tempel, 2011). En tanto, la segunda de estas corrientes establece que las prácticas de GFT propias de las EMN se inscriben en marcos específicos de instalación, lo cual implica que se encuentran condicionadas y restringidas por las instituciones de cada uno de los países donde se

2. Se toman como referencia a los trabajadores bajo CCT, dado que ello se vincula a las características del modelo de relaciones laborales de Argentina que, entre otros elementos, se caracteriza por otorgarle el monopolio de la representación a un sólo sindicato por rama o actividad el cual negocia los CCT y los acuerdos y que, en referencia a sus estatutos, puede hacerlo de manera centralizada o bien por empresa. Ello da como resultado una configuración salarial en diferentes niveles. El primero corresponde a una fijación salarial centralizada por actividad o rama, donde es negociada entre las cámaras empresarias del sector y el sindicato, el segundo nivel de los acuerdos salariales corresponde a los negociados entre la empresa y el sindicato de actividad. Esto a la vez supone la existencia de cierta homogeneidad salarial en torno a la forma de negociación contrario a la individualización salarial. Asimismo, los trabajadores cubiertos por CCT pueden estar afiliados o no a un sindicato.



instalan las firmas (Léonard, Pulignano, Lamare y Edwards, 2014; Vernon y Rees 2001).

Otro enfoque sobre las estrategias de las EMN sostiene que las prácticas de GFT desarrolladas por estas firmas están dirigidas a “reculturizar” a los trabajadores atenuando y mediatizando el poder y la influencia de la representación sindical. Entre otras cosas, el aumento de los costos laborales, la protección de los trabajadores, la menor flexibilidad y sensibilidad al cambio y un clima antagónico entre la empresa y los trabajadores serían los factores que impulsarían a las EMN a desestructurar el poder sindical en las firmas (Flood y Toner, 1997).

Estas formas de GFT que buscan dominar el escenario en la empresa son principalmente aquellas asociadas con la participación de los trabajadores en los sistemas de mejora y búsqueda de productividad, a los mecanismos de resolución de conflictos sin intervención sindical, a las formas de selección de personal y de contratación, a la capacitación para la implicación con los objetivos de la empresa, a las formas novedosas de jornada laboral, polivalencia, a la evaluación de desempeño y a los pagos por rendimiento, entre otros (Batram y Cregan, 2003; Delfini y Erbes, 2011; Dundon, Curran, Ryan y Maloney, 2006; Lewchuk y Wells, 2007).

En este contexto, los PPR en las empresas han cobrado un mayor impulso desde la década del 90. Su rasgo definitorio es su intento explícito por hacer que una mayor proporción de la remuneración esté sujeta a criterios relacionados con el desempeño o los resultados, ya sea centrado en la empresa, el grupo de trabajo o el individuo (Marginson et al., 2008). Es así que generalmente se distinguen tres tipos de PPR. El primero corresponde a programas de remuneración individual relacionada con el desempeño que recompensan a los empleados en base a la evaluación de su desempeño laboral por parte de un superior. Estos suelen ser los más comunes y también los de mayor importancia cuantitativa, a la vez que conforman el mayor nivel de individualización salarial (Marginson et al., 2008). El segundo se relaciona con los incentivos que establecen un vínculo entre la remuneración y la producción de los trabajadores, como por ejemplo trabajos a destajo, pagos por resultados, comisiones y bonificaciones. El último de los tipos son aquellos esquemas a nivel de la organización, tales como planes de participación en beneficios y participación en acciones, que recompensen a los empleados sobre la base del desempeño de la empresa. Suelen ser anuales y de menor importancia cuantitativa.

Estos dos últimos tipos pueden estar negociados con los sindicatos y avalados por estos, en la medida que el pago se desprende de elementos objetivos (Van het Kaar y Grünell, 2001).

Generalmente se considera que los PPR están en contradicción con la lógica colectiva e igualitaria de las relaciones laborales y la negociación colectiva que llevan adelante los sindicatos. Estos tipos de remuneración salarial conforman parte de las estrategias de Recursos Humanos para definir de manera discrecional las formas de pagos salariales mediante la descentralización, individualización y diferenciación, lo cual se contrapone a las lógicas colectivas de fijación salarial que pretenden desarrollar los sindicatos (Dølvik y Nergaard, 2011). En relación a ellos, se ha encontrado que los PPR vinculados a los dos primeros tipos han erosionado la influencia de los sindicatos sobre la determinación de los salarios, así como han debilitado la relación del sindicato con sus miembros (Heery, 1997, 2000). También, como algunos PPR suelen estar diseñados para aumentar la productividad al estimular la competencia entre los empleados, esto genera diferencias en los niveles salariales entre los trabajadores que realizan tareas comparables (Marginson et al., 2008).

Asimismo, el tipo de PPR basado en la evaluación del desempeño muestra una orientación esencialmente individualista que excluye o limita severamente la participación sindical, aunque la presencia sindical no es un factor excluyente de las lógicas que suponen los pagos por rendimiento (Gunnigle et al., 1998; Gunnigle et al., 2007). Las evaluaciones de desempeño cumplen el doble papel de control sobre la fuerza de trabajo y de diferenciación salarial, y es en este último aspecto que es necesario observar si tienen un correlato en los incrementos de los ingresos del trabajador.

Otros estudios han puesto el foco en establecer los patrones de toma de decisión de los gerentes acerca de los PPR en relación a dos presiones coexistentes. Por un lado existiría una lógica de alineación estratégica a las casas matrices que impulsa la creación de sistemas globales homogéneos. A esta se contrapone una lógica cultural local, la cual exigiría adaptaciones a los marcos normativos y culturales de las naciones donde se instalan las filiales (Bloom et al., 2003). En relación a ello, en análisis en torno al origen del capital de las empresas, se ha encontrado evidencia acerca de las particularidades de las firmas norteamericanas, las cuales se caracterizan

por la aceptación e implementación de diferentes tipos de PPR, en comparación con otros países de Europa y Japón (Ferner y Almond, 2013). Esto se vincula con las características de las empresas en relación al ámbito institucional donde se encuentra la casa matriz. En este sentido, la GFT de carácter individualista junto con el enfoque anti sindical de las empresas norteamericanas generarían las condiciones de posibilidad para el desarrollo los PPR en sus diferentes versiones (Appelbaum y Batt, 1994; Ferner y Almond, 2013; Grote, 2005; Jacoby, 1997; Rubery y Grimshaw, 2003; Shibata, 2002). En contraposición, en Alemania los sistemas individuales de remuneración fueron limitados por los poderes de los consejos de empresa y por normas sociales sobre los sistemas salariales (Almond, 2011; Kurdelbusch, 2002; Muller, 1999).

Por otra parte, Dølvik y Nergaard (2011) añadieron otro punto de comparación en torno al sector productivo según pertenezca a la industria o a los servicios. Hallaron que en el caso de Noruega los empleados de “cuello blanco” dedicados a los servicios bancarios cuentan con mayores diferenciaciones salariales debido a la implementación de más instrumentos de SPR, mientras que los empleados de “cuello azul” de empresas de producción de maquinaria tienen una mayor proporción de su salario atado a la negociación colectiva y por lo tanto sus diferenciaciones salariales se encuentran más restringidas.

## Datos y metodología

El análisis que se presenta se inscribe en una metodología cuantitativa de abordaje y es el resultado de una encuesta aplicada a 83 filiales de EMN en Argentina, entre mediados de 2016 y 2017<sup>3</sup>. Esta fue dirigida a filiales locales con más de 20 empleados. Esta última condición se debe a que en ellas, de acuerdo con la legislación laboral, podrían tener al menos 1 delegado sindical.

Para avanzar sobre los PPR se construyeron dos indicadores. El primero es el de evaluación de desempeño y el segundo es el de la conformación salarial, cada uno de los cuales presenta tres

categorías. En el caso de las evaluaciones de desempeño, esas categorías son: i) las que implican tanto incentivos como incrementos salariales extraordinarios por encima de los acordados (individualizante), ii) aquellas evaluaciones que no tienen un correlato en los ingresos y que sirven como forma de control sobre la fuerza de trabajo (sólo control) y iii) aquellas que no tienen evaluaciones de desempeño. Para dar cuenta de la conformación salarial, esas categorías se fijaron entre aquellas firmas que i) pagan incentivos por objetivos o productividad (adicional por objetivos) ii) implementan otro tipo de pago variable (asociada al presentismo y puntualidad) y iii) remuneran el salario sin adicionales.

Por su parte las variables que se presentan para relacionar con las anteriores son: localización de la matriz, sector de actividad, tamaño a nivel mundial y local, año de inicio de las operaciones en la Argentina, presencia sindical, nivel de afiliación y política hacia los sindicatos. Para el caso de la presencia sindical se categorizó entre aquellas firmas que tenían delegados y las que no. En tanto para la afiliación se consideraron los porcentajes en torno a los trabajadores bajo CCT. Por su parte, para la última de las variables seleccionadas se consideró como “negociación amplia” aquellas firmas que negociaban con el sindicato tres o más de las categorías propuestas en la pregunta; por su parte, si negociaban entre una y tres categorías, se consideró como “negociación acotada” y como “decisión de la empresa” cuando la negociación no existía<sup>4</sup>.

El análisis de las relaciones entre este conjunto de variables y los indicadores de PPR se testearon a partir de tablas de contingencia en las cuales se analizan los resultados derivados de las pruebas chi cuadrado. Este test permite observar la existencia o no de asociación entre variables y el grado de significación estadística. Es importante mencionar que la existencia de asociación entre las variables no implica causalidad en la relación entre ellas, pero sí da cuenta de la existencia de la relación entre las variables, permitiendo observar la integración entre las variables.

Junto con el coeficiente mencionado, se utilizó la prueba Z, la cual se realiza a partir de un

3. Se trata de una muestra no probabilística, pero que se estratificó en torno al sector de actividad de las firmas, aunque sólo se incluyeron empresas de los sectores analizados, dejando al margen al sector primario, debido a que no formaba parte de los objetivos analíticos del proyecto. Esta estratificación se realizó con la base de datos construida en el marco del proyecto a partir de lo cual se seleccionaron empresas en cada uno de los estratos. Asimismo la encuesta fue realizada personalmente a miembros del área de recursos humanos.

4. Esta variable fue construida a partir de las respuestas brindadas por las empresas sobre seis categorías posibles que se encontraban presentes en la pregunta realizada.





análisis de residuos estandarizados y normalizados, con el objetivo de testear la existencia de diferencias significativas entre las categorías de una variable. Asimismo, se plantean nuevamente un conjunto de valores teóricos frente a los que se testean los valores obtenidos para decidir la existencia o no de estas diferencias significativas. Este test permite también saber el sentido de la asociación entre grupos (positivo o negativo). Cuando Z se encuentra entre 1,6 y 1,8 se considera que es significativo al 10%, entre 1,9 y 2 es significativo al 5% y cuando es mayor o igual que 2,1 es significativo al 1%. En caso de que los valores Z antes mencionados sean negativos, implica que la relación es inversamente significativa. Por su parte, los grados de significación se dan en función de los niveles de sobre o sub representación de las categorías en torno a la media.

### **Evaluación de desempeño y conformación salarial en las filiales**

En la literatura especializada sobre EMN y los PPR hacia los asalariados, existen una serie de hipótesis en torno a la relación entre éstos últimos y otras variables. En este sentido, se sostiene que los pagos por rendimiento se vinculan más a las filiales de origen norteamericano, la existencia de una mayor incidencia de estas prácticas entre firmas industriales y de menor tamaño, como así también su desarrollo se encuentra fuertemente extendido entre las empresas que muestran un bajo nivel de densidad sindical (Appelbaum y Batt, 1994; Grote, 2005; Ferner y Almond, 2013; Jacoby, 1997; Rubery y Grimshaw, 2003; Shibata, 2002).

Como se observa en el Cuadro 1, de las 83 firmas encuestadas 40% son de EE UU, en tanto que 52% pertenecen al sector servicios (se han incorporado en esta categoría las que pertenecen al sector de comercio). En tanto que, en términos de ingreso al mercado argentino, se corresponden con las oleadas de IED, siendo 29% de las firmas anteriores a 1976 y 44% de ellas corresponde a la década de 1990, 12% ingresó luego de 2002 y las restantes entre 1976 y 1989. En términos de tamaño, 35% son empresas que tienen hasta 150 empleados, 21% entre 151 y 400 empleados y 34% más de 400. En función del tamaño a nivel mundial sobresalen de mayor tamaño (36%).

En relación a la presencia sindical en las empresas, existe una elevada integración de los delegados en ellas<sup>5</sup>, alcanzando al 65% de las firmas analizadas. Asimismo, se registran elevados términos de afiliación ya que en 37% de las firmas estudiadas tiene más de 75% de afiliados, pero también en el otro extremo 30% de las empresas no tienen afiliados al sindicato, en tanto que la política de negociación con los sindicatos es bastante limitada en la medida que 43% de las firmas deciden sin consultar sobre diversos temas del proceso y condiciones de trabajo.

Avanzando con los indicadores referidos a PPR, se observa un uso extendido entre las firmas analizadas de evaluaciones de desempeño “individualizante” (60%) como así también de adicionales salariales por objetivos (56%). En esta misma dirección, el análisis que se presenta en el cuadro de referencia muestra en primer lugar que tanto el tamaño de la empresa en Argentina como el año de ingreso al mercado local son independientes de los PPR, en tanto que existen relaciones significativas entre evaluación de desempeño y localización y tamaño a nivel mundial, y la conformación salarial está asociada con el sector de actividad. Asimismo, los dos indicadores de PPR se encuentran asociados con la política gerencial hacia los sindicatos, la presencia sindical y el nivel de afiliación, siendo este último elemento un factor coincidente con la bibliografía especializada en la medida que muestra una clara vinculación entre los diversos aspectos que integran la representación de los trabajadores y la posibilidad de aplicar mecanismo como la evaluación de desempeño o pagos adicionales al salario.

Profundizando en el análisis, el test Z permite observar de manera más acabada algunas relaciones entre los PPR y el conjunto de variables seleccionadas en la medida que toma a las categorías como referencia. En relación a ello, puede mencionarse que las empresas tanto de EE UU como el resto de las firmas se encuentran dentro de la media general de evaluaciones de tipo “individualizante” (60%) aunque aquí las empresas de EE UU se destacan por la realización de evaluaciones de “Sólo Control” (18% vs 10%) y el resto de las firmas destaca por no realizar evaluaciones de desempeño (36% vs 30%). Asimismo, las empresas de EE UU. sobresalen en términos de pagar “otros adicionales” para la

5. Debe tenerse en cuenta que la legislación laboral argentina posibilita tener delegados sindicales en las empresas que superen un número de 10 empleados.

### Cuadro 1. PPR según país de origen, actividad, tamaño, año de ingreso al mercado local, política gerencial hacia los sindicatos, afiliación y presencia sindical (en %)

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta a EMN.

Variables	Categorías	Evaluación de desempeño (A)			Conformación salarial (B)		
		Individualizante	Solo control	Sin evaluación	Adicional Por objetivos	otros	Sin adicionales
Localización (A) **	No EE.UU.	60	4 (***)	36 *	56	22	22
	EE.UU.	61	18***	21(**)	55	15**	30
Actividad (B)***	Industria	56	8	36*	44	33***	23
	Servicios	64	12	24	67***	7	26
Tamaño Argentina	Hasta 150	65	4	31**	62	15	23
	De 151 a 400	62	19	19	52	19	29
	Más de 400	56	9	35	53	24	24
Tamaño Mundial (A) **	Hasta 7000	75 **	4	21	63	17	20
	De 7001 a 30000	38 (**)	14	48 ***	48	24	28
	Más de 30000	70 *	10	20	57	16	27
Año de ingreso al mercado local	Antes de 1976	65	4**	30	57	22	22
	Entre 1976-1989	58	25	17	42	8	50
	Entre 1990-2002	53	11	36	56	25*	19
	Después de 2002	80**	0	20	70*	10	20
Política hacia los sindicatos (A) *** (B) **	Decide la empresa	80 ***	4	16	72 ***	8 (**)	20
	Negociación acotada	50	23 ***	17	35 (***)	23	42***
	Negociación amplia	38 (**)	5	57 ***	53	33 **	14 (*)
Presencia sindical (A) ** (B) *	Si	51	14*	35*	51	25**	24
	No	76***	3	20	63*	10	27
Nivel de afiliación (A) * (B)***	0	76***	4 (**)	20(**)	68 **	4 (***)	28
	Medio bajo 1-45	62	23 **	15	69	8	23
	Medio alto 46-75	54	15	31	46	8 (*)	46***
	Alto 75 o Más	50 (**)	7	43 ***	43 (*)	43 ***	13 (**)
Total		60	10	30	56	20	25

Nota: con los asteriscos se especifica el grado de significatividad de las relaciones existentes entre las variables ( $\chi^2$ ) y entre sus categorías (Z): \* al 10%; \*\* al 5%; \*\*\* al 1%. Los asteriscos entre paréntesis indican que la relación entre las categorías de las variables es negativa.

conformación salarial (15%). En torno a la actividad económica, se observa una relación significativa entre el sector servicios y los adicionales por objetivos, en tanto que las empresas industriales destacan por realizar pagos adicionales vinculados al presentismo o puntualidad (33%). En relación al tamaño mundial es interesante notar que tanto en las firmas de menor tamaño como en las más grandes sobresalen las evaluaciones de desempeño "Individualista" (75% y 70% respectivamente), en tanto las medias sobresalen por no realizar evaluaciones de desempeño. Este punto puede vincularse a que como los sistemas de evaluación tienen nivel global, es más fácil ejercer el control en las pequeñas firmas y en el caso de las más grandes esto estaría dado por su capacidad global para el control de las filiales. Observando el año de ingreso al mercado local se destacan las firmas

ingresadas luego de 2002 en torno a evaluaciones "Individualizantes" como una conformación salarial por objetivos (80% y 70%).

Entrando en los aspectos vinculados a los sindicatos, y en el caso de la política gerencial hacia ellos, donde la empresa tiene el poder de decisión, se destacan por una parte las evaluaciones "individualistas" (80%) pero a la vez cuando existe un mayor nivel de negociación se destaca la ausencia de evaluación (57% vs 30%). Siguiendo con esta variable, también cuando la empresa decide sin negociar se sobresale la aplicación de adicionales por objetivos (72%). Esto puede relacionarse también con lo que ocurre con las otras dos variables. Así, ante la ausencia sindical, ya sea por una nula tasa de afiliación o ausencia de delegados, sobresale la imposición de la evaluación de desempeño con incentivos por encima de la media, como así también pagos de plus

salariales por objetivos, en tanto que la presencia sindical y los mayores niveles de afiliación impiden que las evaluaciones de desempeño sean recurrentes como así también las prácticas salariales atadas a la productividad u objetivos. De esta forma, se puede ver que la penetración sindical en las empresas posibilita mantener formas salariales colectivas por encima de los procesos de individualización salarial que buscan imponer las firmas, y que estas últimas se imponen en la medida que la empresa define sin negociar con los representantes sindicales.

## Conclusiones

A lo largo del artículo se pudo avanzar en el análisis de los PPR vinculados a las evaluaciones de desempeño como elemento de mayor individualización salarial y la conformación salarial integrada a los adicionales que se realizan en las remuneraciones. El eje del artículo se hizo sobre los trabajadores que se encuentran bajo CCT, ya que sobre ellos se busca avanzar con políticas que se han desarrollado preferentemente para mandos gerenciales. En este orden, observar lo que ocurre sobre estos trabajadores permite establecer las relaciones con los sindicatos y sus representados en los espacios de trabajo, en la medida que la conformación salarial, (más o menos homogénea) sería un elemento de disputa entre la empresa y los representantes de los trabajadores. Por este motivo, la construcción de los indicadores de evaluación de desempeño y conformación salarial buscaron dar cuenta de las diferentes lógicas en la organización de las remuneraciones.

El primer elemento destacado en la presentación de los resultados es la preponderancia que tienen, entre las firmas analizadas, los PPR vinculados a las formas de mayor nivel de individualización salarial. En segunda instancia, el coeficiente chi cuadrado posibilitó observar las vinculaciones entre PPR y las diferentes variables seleccionadas en el marco de una serie de hipótesis que sostiene la bibliografía sobre EMN, a la vez que se pudo poner en evidencia que los dos indicadores de PPR seleccionados se encontraban asociados con aquellas variables vinculadas a la representación de los trabajadores. Esto estaría poniendo en evidencia que allí donde no hay presencia sindical la imposición de formas más individualizadas del salario aparece más profundamente marcada.

Asimismo, por medio de test Z se pudo profundizar sobre algunos aspectos destacados previamente, poniendo en evidencia ciertas características que presentan las firmas. Pudo observarse al respecto que las empresas de EE UU sobresalen por la realización de evaluaciones de desempeño asociadas al control sobre los trabajadores, lo que va en línea con las hipótesis sobre la problemática.

Un punto importante a remarcar es en torno al año de ingreso al mercado local. Aquí se vio como las empresas que ingresaron luego del 2002 cumplen con la hipótesis planteada en la medida que registran una correlación positiva con los PPR de carácter individual. Debe tenerse en cuenta que dichas filiales a su vez pertenecen al sector servicios y poseen un bajo nivel de sindicalización, factores que podrían estar explicando la situación presentada en mayor medida que el período de ingreso a la Argentina.

No obstante, uno de los elementos que aparece claramente marcado a través del test Z y que va en la dirección de las hipótesis formuladas, es aquella referida tanto a la presencia de representantes sindicales en las empresas como el nivel de afiliación. En este sentido, se han observado relaciones significativas en función de ausencia de representación sindical y bajos niveles de afiliación con la aplicación de PPR. En tanto que una presencia sindical implica la no existencia de las evaluaciones de desempeño y la aplicación de un adicional salarial atado a la puntualidad o el presentismo.

A partir de toda esta evidencia, se puede sostener que lo que se encuentra en el fondo del avance de la aplicación de los PPR de carácter individual es una disputa entre las lógicas colectivas y negociadas que buscan sostener los sindicatos en torno al salario, y las formas y prácticas empresarias que intentan imponer condiciones de competencia y rendimiento entre los trabajadores.

## Referencias Bibliográficas

- Almond, P. (2011). Re-visiting country of origin effects on HRM in multinational corporations. *Human Resource Management Journal*, 21 (3), 258–271.
- Appelbaum, E. y Batt, R. (1994). *The New American Workplace*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

- Batram, T. y Cregan, Ch. (2003). Consultative employment relations in human resource management environments with a union presence. *The Journal Industrial Relations*, 45 (4), 539-545.
- Bloom, M., Milkovich, G. y Mitra, A. (2003). International compensation: learning from how managers respond to variations in local host contexts. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 1350-1367.
- Delfini, M. y Erbes, A. (2011). La gestión de la fuerza de trabajo en las filiales argentinas de Empresas Multinacionales. En M. Novick, H. Palomino y M. S. Gurrera (Coords.), *Multinacionales en la Argentina. Estrategias de empleo, relaciones laborales y cadenas globales de valor* (pp. 211-252). Buenos Aires: MTEySS.
- Dølvik, J. y Nergaard, K. (2011). Variable pay, collective bargaining and trade unions: A comparison of machinery and banking companies in Norway. *Economic and Industrial Democracy*, 33 (2), 267-293.
- Dundon, T., Curran, D., Ryan, P. y Maloney, M. (2006). Conceptualising the dynamics of employee information and consultation: Evidence from the Republic of Ireland. *Industrial Relations Journal*, 37, 492-512.
- Edwards, T., Marginson, P. y Ferner, A. (2013). Multinational companies in cross-national context: integration, differentiation and the interactions between MNCs and nation states. *Industrial and Labor Relations Review*, 66 (3), 547-587.
- Ferner, A. y Almond, P. (2013). Performance and reward practices in foreign multinationals in the UK. *Human Resource Management Journal*, 23 (3), 241-261.
- Ferner, A., Edwards, T. y Tempel, A. (2011). Power, institutions and the crossnational transfer of employment practices in multinationals. *Human relations*, 65 (2), 163-187.
- Flood, P. y Toner, B. (1997). Large non-union companies: How do they avoid a catch 22. *British Journal of Industrial Relations*, 35, 257-77.
- Grote, R. (2005). *Forced Ranking: Making Performance Management Work*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Guest, D. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24, 503-521.
- Gunnigle, P., Lavelle, J. y McDonnell, A. (2007). Industrial relations in MNC: double-breasting and trade union avoidance in Ireland. Documento de trabajo, Department of Personnel and Employment Relations, Kemmy Business School, University of Limerick, National Technological Park, Limerick, Irlanda.
- Gunnigle, P., Turner, T. y D'Art, D. (1998). Counterpoising collectivism: Performance-related pay and industrial relations in Greenfield sites. *British Journal of Industrial Relations*, 36 (4), 565-79.
- Heery, E. (1997). Performance-related pay and trade union de-recognition. *Employee Relations*, 19 (3), 208-221.
- Heery, E. (2000). Trade unions and the management of reward. En G. White y J. Druker (Eds.), *Reward Management. A Critical Text*, (pp. 54-83). Londres: Routledge.
- Jacoby, S. (1997). *Modern Manors: Welfare Capitalism since the New Deal*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Kurdelbusch, A. (2002). Multinationals and the rise of variable pay in Germany. *European Journal of Industrial Relations*, 8(3), 325-349.
- Léonard, E., Pulignano, V., Lamare, R. y Edwards, T. (2014). Multinational corporations as political players. *Transfer*, 20 (2), 171-182.
- Lewchuk, W. y Wells, D. (2007). Transforming Worker Representation: The Magna Model in Canada and Mexico. *Labour / Le travail*, 60, 108-138.
- Marginson, P., Arrowsmith, J. y Gray, M. (2008). Undermining or reframing collective bargaining? Variable pay in two sectors compared. *Human Resource Management Journal*, 18 (4), 327-346.



- Muller, M. (1999). Human resource management under institutional constraints: the case of Germany. *British Journal of Management*, 10: Special issue, 31–44.
- Rubery, J. y Grimshaw, D. (2003). *The Organization of Employment: An International Perspective*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Shibata, H. (2002). Wage and performance appraisal systems in flux: a Japan–United States comparison. *Industrial Relations*, 41, (4), 629–652.
- Van Het Kaar, R. H. y Grünell, M. (2001). Variable pay in Europe. *EIR Observer*, 3 (1), 1-8.
- Vernon, G. y Rees, C. (2001). Capital transnacional ¿el fin de los acuerdos sociales nacionales? La evolución reciente en Suecia. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 19 (1), 149-179.
- Wood, S. (1996), High Commitment Management and Payment Systems. *Journal of Management Studies*, 33, 53–77.